



Ratsastuskoulu Oy:n kannattavan kasvun suunnitelma

Olli Einari Malkavaara

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2013



Tekijä tai tekijät Olli Malkavaara	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 09K
Raportin nimi Ratsastuskoulu Oy:n kannattavan kasvun suunnitelma	Sivu- ja liitesivumäärä 26 + 87
Opettajat tai ohjaajat Malinen Ilkka	
<p>Opinnäytetyö Kannattavan kasvun suunnitelma on toiminnallinen tutkimus Kuopion Sorsasalossa sijaitsevalle ratsastustoimialan yritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa yritykselle Ratsastuskoulu Oy erilaisia liiketoiminnan kasvusuuntia ja mahdollisuuksia sekä niihin liittyviä riskejä ja toimenpiteitä.</p> <p>Asiakasyritys on vuonna 2005 perustettu mikroyritys. Ydinliiketoiminta on vakiintunut, mutta yritys etsii keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Ideana on tutkia ydinliiketoimintaan liittyviä kasvumahdollisuuksia sekä uusia ydinliiketoimintaa tukevia kasvumahdollisuuksia.</p> <p>Teoreettinen viitekehys keskittyy tutkimaan kasvuun ja sen haasteisiin liittyvää teoriaa, strategiaa sekä kannattavuutta. Neljänneksi osakasi teoreettista viitekehystä on valittu toimiala. Tähän tutkija päätyi johtuen toimialasta, jolla on paljon erityispiirteitä, jotka osaltaan vaikuttavat yrityksen kannattavaan kasvuun.</p> <p>Saadut lopputulokset tutkija on koonnut tämän raportin liitteille. Toinen liite on raportti, jossa saadut tutkimustulokset ovat jaettu neljään pääkohtaan: myynnin kasvattaminen, kulujen karsinta ja rahoitus, asiakassuhteen kehittäminen sekä muut kasvua tukevat liiketoimet. Pääkohdista myynnin kasvattamiselle on annettu suurin painoarvo.</p> <p>Tutkija on tehnyt tuloksista kootun valmiin Power Point –esityksen, jota yritys voi hyödyntää sidosryhmien tapaamisessa.</p>	
Asiasanat Kasvu, strategia, kannattavuus, liiketoiminta, suunnitelma	

Degree programme

Authors Olli Malkavaara	Group or year of entry 09 Spring
The title of thesis Horse riding school inc profitable growth plan	Number of pages and appendices 26 +87
Supervisor(s) Malinen Ilkka <p>The thesis <i>profitable growth plan</i> is a product for a horse riding school in Sorsasalo, Kuopio, in eastern Finland.</p> <p>The main idea of the thesis is to examine the company Horse Riding School Inc. and the changes needed to develop their business and find out possible risks related to growth.</p> <p>The company is a micro-enterprise founded in 2005. Business is established, but the company is searching for ways to improve their profitability.. The idea is to search for possible growth opportunities related to the main business and to find brand new growth paths that support the main business.</p> <p>The theoretical context is based on theories of growth and challenges of growth, strategy and profitability. The fourth part is focused on the industry. The researcher ended up adding this part based on the specific characteristics of the industry.</p> <p>The final results of the thesis are summarized to an attachment of this report. The attachment is a report where the results are divided into four main categories; improving the sales, funding and reducing cost, developing customer relationship and other improvements which support the main business. Improving the sales has been given the biggest value.</p> <p>The researcher has also assembled the results to a Power Point presentation which can be used in meetings with stakeholders.</p>	
Key words growth, strategy, profitability, business, business plan	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, päämäärä ja valintaan vaikuttavat tekijät.....	1
1.2	Tutkimusongelma.....	2
1.3	Tutkimustapa.....	3
1.4	Tutkimusmenetelmät	3
1.5	Keskeisimmät käsitteet	4
1.5.1	Toimiala	4
1.5.2	Liiketoimintasuunnitelma.....	5
1.5.3	Kannattavuus	5
1.5.4	Lisäarvo.....	5
2	Ratsastuspalvelu-toimiala ja sen erityispiirteet	6
3	Ratsastuskoulu Oy.....	8
3.1	Arvot, visio ja missio.....	8
3.2	Yrityksen asema toimialalla	9
4	Kasvu ja strategia.....	9
4.1	Strategia.....	10
4.2	Kasvu.....	10
4.3	Kasvustrategiat.....	11
4.4	Kasvun haasteet.....	12
5	Kannattavuus	13
6	Kilpailuetu	15
6.1	Ratsastuskoulu Oy:n keskeisimmät kilpailuedut.....	15
7	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	16
8	Tutkimuksen kuvaus	18
8.1	Reliabiliteetti.....	18
8.2	Validiteetti.....	18
8.3	Lopputuloksen arviointi	19
8.4	Oma oppiminen.....	20
9	Jatkotutkimukset.....	21
	Liitteet	23

Liite 1. Ratsastuskoulu Oy - Kannattavan kasvun suunnitelma	23
Liite 2. Kannattavan kasvun suunnitelma –raportti	23
Lähteet.....	24

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on tutkia Pohjois-Savon Kuopiossa sijaitsevan ratsastuskoulun kasvu- ja laajennusmahdollisuuksia. Tutkimuksessa tärkein painopiste keskittyy yrityksen liiketoiminnan ja myynnin kannattavaan kehittämiseen. Tämän lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen kulurakennetta sekä mahdollisuuksia karsia kustannuksia. Asiakassuhteen kehittämistä tutkitaan myynnillisestä näkökulmasta, jossa keskeisintä on asiakkaan sitouttaminen ja rahavirran kasvattaminen. Asiakastyytyväisyyteen liittyvät tutkimuskohteet ja näkökulmat on pyritty rajaamaan ulkopuolelle. Neljäntenä alatutkimusongelmana on selvittää muita liiketoiminnan kasvusuuntia sekä ydinliiketoimintaa tukevia toimintoja.

Tutkimuksen tarkoituksena on olla apuna yritykselle seuraavalle viidelle vuodelle isojen investointien ja liiketoimintasuuntien kartoituksessa. Tarkkoja tavoitebudjetteja ei ole pyritty vielä laskemaan eri kasvuvaihtoehtojen, vaan alustavia vaihtoehtoja on pyritty alustavasti tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti. Yhteistä kaikissa kasvusuunnissa ja kehitysvaihtoehtojen on kannattavuus ja pitkäjänteisesti kannattava toiminta.

Yrityksen ollessa suhteellisen nuori (perustettu 2005) sekä henkilöstökokoluokaltaan mikroyritys, kiinnitetään kasvun lisäksi huomiota kustannusrakenteisiin sekä pyritään kartoittamaan uusia itsenäisempiä tapoja muuttaa kulurakenteita.

1.1 Opinnäytetyön tausta, päämäärä ja valintaan vaikuttavat tekijät

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti eniten perheyrittäjän myötä tutkijan henkilökohtainen intressi. Appivanhempien perustama yritys mahdollisti aiheen tutkia nuoren yrityksen kasvumahdollisuuksia. Aiheen valinta tapahtui luonnollisesti, kyseessä ollen molempien osapuolien intressi; tutkijalla tehdä mahdollisimman käytännönläheinen opinnäytetyö, jota voidaan hyödyntää yrityksessä. Asiakasyrityksellä oli taas tarvetta kartoittaa mahdollisuuksiaan kasvun suhteen.

Ratsastuskoulu Oy ei ole ennen tehnyt laajempaa kasvusuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmassa on avattu tiettyjä kasvusuuntia ja mahdollisuuksia, mutta kovin syvälle eri vaihtoehtoihin ei olla pureuduttu. Päämääränä on rajata ja kartoittaa erilaisia kasvuvaihtoehtoja pitkäaikaisen kannattavuuden näkökulmasta. Tutkiminen perustuu pääosin yrityksen henkilöstön haastatteluihin sekä tutkijan tekemiin havaintoihin. Näiden lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa sekä tilinpäätöksiä. Kilpailija-analyyseilla on pyritty tuomaan monipuolisempaa ja objektiivisempaa näkökulmaa yrityksen omien työntekijöiden havaintojen ja haastatteluiden lisäksi.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana tai paremminkin opinnäytetyön tavoitteena on tehdä asiakasyritykselle kannattavan kasvun suunnitelma. Ydinideana on selvittää yrityksen Ratsastuskoulu Oy:n tämän hetkinen tilanne ja peilata sitä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja kasvutavoitteisiin. Tavoitteena on avata ja tutkia yritykselle uusia kasvusuuntia, sekä kehittää nykyisiä. Molemmissa punaisena lankana pidetään kasvusuuntien pitkäaikaista kannattavuutta ja riittävää katetta.

Tutkimusongelman alaongelmiksi tai -kohdiksi on valittu myynnin kasvattaminen, kulojen karsiminen ja rahoitus, asiakassuhteen kehittäminen sekä muut kasvua tukevat liiketoimet. Alakohdista myynnin kasvattaminen on tärkein ja keskeisin alatutkimusongelmista. Myynnin kasvattamisen lisäksi tarkastellaan liiketoiminnasta koituvia kuluja sekä rahoitusrakennetta. Asiakassuhteen kehittämisellä haetaan perspektiiviä laatu- ja näkökulmaan ja tutkitaan, kuinka Ratsastuskoulu Oy:ssä voidaan kehittää kannattavasti nykyisiä asiakassuhteita. Muita kasvua tukevia uusia liiketoimia ja niiden kannattavuusvaihtoehtoja tutkitaan viimeisenä alaongelmana.

Aihepiiri on rajattu vahvasti kannattavuuden, sekä liiketoiminnan kehittämisen ympärille. Asiakassuhteen kehittämisen tutkimisella pyritään hakemaan monipuolisuutta pelkkään kasvuun keskittyvälle ongelmalle. Asiakastyytyväisyyteen liittyvä näkökulma on rajattu tietoisesti pois, ettei aihealue kasva liian suureksi. Asiakassuhteen kehittämisenkin keskittyy asiakassuhteen syventämiseen eri tapahtumien, palveluiden ja yhteenkuu-

luvuuden luomisen kautta. Myös yhden yksittäisen asiakkaan tuoman kassavirran kasvattamisen keinoja on pohdittu.

1.3 Tutkimustapa

Opinnäytetyö tehdään produktin eli toiminnallisen tutkimuksen muotoon. Opinnäytetyön teoria osuudessa asiakasyrityksestä puhutaan nimellä Ratsastuskoulu Oy.

Varsinainen tutkimus ja tutkimustulokset ovat salaisia, johtuen liiketoimintasalaisuuksista. Nämä löytyvät liitteistä 1 ja 2. Liite 1 on raportti- ja liite 2 Power Point -muodossa. Produkti on rakennettu Microsoftin PowerPointillä mindmap –muotoon. Kyseiseen muotoon on koottu pääkohdat jokaisesta tutkimusongelmasta sekä aliongelma. PowerPointia täydentää raportti, jossa osia ja tuloksia avataan tarkemmin. PowerPoint ja mindmap –muotoon päädyttiin, jotta produktia olisi mahdollisimman vaivatonta hyödyntää palaverissa ja neuvotteluissa esimerkiksi rahoittajien tai yhteistyökumppanien kanssa.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmien runko koostuu yrityksen keskeisimpien toimihenkilöiden haastatteluista, joita on kerätty aikavälillä talvi 2011- syksy 2012. Haastatteluiden lisäksi taustatietoja on kerätty henkilöiltä aiheesta jo vuodesta 2010.

Haastattelut ovat avoimia haastatteluja, johtuen haastateltavien henkilöiden eri toimenkuvista yrityksessä. Avoimessa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys voivat erota toisistaan haastateltavien välillä. Kysymykset ovat avoimia ja vastauksissa haastatetuille on annettu liikkumavaraa. Yrityksen pienestä henkilöstömäärästä johtuen haastatteluisista on pyritty laadullisesti saamaan mahdollisimman laajasti tietoa. Tällä pyritään kompensoimaan haastatteluiden määrää. (KvaliMOTVa)

Avoimessa haastattelussa haasteena on poimia keskeisimmät tiedot vapaan ja avoimen keskustelun keskeltä. Haastattelijalta ja tutkijalta tämä vaatii harjaantunutta kuuntelun taitoa ja tietäntyyppistä herkkyyttä. Myös keskustelun pitäminen asiassa ja hienovarai-

nen keskustelun eteenpäin vieminen tuovat haastetta kyseiseen haastattelumuotoon. (KvaliMOTVa)

Haastatteluiden lisäksi on tutkimusmenetelminä käytetty vahvasti tutkijan havaintoja, muun muassa havaintopäiväkirjaa sekä muistiinpanoja. Tutkimusmenetelmien toinen puoli muodostuu yrityksen liiketoimintasuunnitelman, sekä tilinpäätöksen tutkimisesta. Liiketoimintasuunnitelmaa sekä tilinpäätöstä on käytetty laajasti hyväksi. Etenekin tilinpäätökset kasvattavat tutkimuksen reliabiliteettia ja monipuolistavat tutkimusmenetelmiä haastatteluiden rinnalla. Uusia kasvua tukevia liiketoimintoja tarkasteltaessa on tutkimukseen otettu mukaan kilpailija-analyysia alueen muista kilpailevista yrityksistä.

Tutkijan havainnointi on ollut osallistuvaa sekä ei-osallistuvaa havainnointia. Käytettyä havainnointia kutsutaan strukturoimattomaksi havainnoksi, koska ennakkotietoa on pyritty keräämään mahdollisimman paljon. Havainnointi on kattanut yrityksen keskeimpien henkilöiden päivittäistä seuraamista työympäristössä. Havainnointiin kuuluu henkilöiden verbaalisen datan lisäksi eleet, ilmeet ja muu non-verbaali ilmaisu.

(KvaliMOTVb)

1.5 Keskeisimmät käsitteet

Keskeisillä käsitteillä on tarkoitus avata sekä syventää tutkimuksen keskeistä termistöä. Tämä helpottaa lukijaa, mikäli tutkimuksen aihe tai sanasto ei ole entuudestaan tuttua.

1.5.1 Toimiala

Suomalaisen sivistyssanakirjan (Weilin+Göös, 1889-1993) mukaan toimialalla tarkoitetaan yrityksen tai elinkeinoharjoittajan pääasiallisen toiminnan perusteella määräytyvää elinkeinoluokkaa. Toimialaluokitus voi olla joko helposti lokeroitavissa tai näennäisempää. Yritys voi toimia yhtä aikaa useammalla toimialalla. Tällöin toimialat usein jaetaan päätoimialaan sekä sivutoimialoihin. Ratsastuskoulun toimialasta tarkemmin alempana. (Suomalainen tietosanakirja 1989-1993.)

1.5.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yksilöllinen kuvaus yrityksen ydinliiketoiminnan ideasta. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään yrityksen liikeidea, vallitsevat markkinat ja kehitysnäkymät, sekä yrityksen asettama päämäärä ja tavoitteet. Yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa liiketoimintasuunnitelman tärkeys korostuu. Liiketoimintasuunnitelma selkeyttää mitä yrityksessä ollaan tekemässä ja miten toimintaa lähdetään suunnitelmallisesti viemään eteenpäin. Rahoittajat saattavat vaatia liiketoimintasuunnitelman nähtävöksen päätöksenteon tueksi investointeja miettiessään. Liiketoimintasuunnitelma on punainen lanka, jota seuraamalla yritys kehittää toimintaansa. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi tai rinnalle yritys voi tehdä kasvusuunnitelman, jossa keskitytään miettimään, sekä vertailemaan yrityksen kasvumahdollisuuksia. Hyvää liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää onnistuneen strategian keskeisenä tukena. (Viitala & Jylhä 2008, 60 - 61)

1.5.3 Kannattavuus

Taloussanomien taloussanakirja kuvaa kannattavuutta liiketoiminnan taloudellisena tuloksena. Absoluuttinen kannattavuus eli voitto saadaan selville tuottojen ja kulujen erotuksena. Viitala ja Jylhä täydentävät edellistä maanläheisemmästä näkökulmasta toteamalla kannattavan toiminnan toteutuvan silloin kun tuotot ylittävät kustannukset. Kannattavuutta tarkisteltaessa pyritään analysoimaan ja selvittämään taloudellisia hyötyjä ja tuloksia sekä miniäasteisia uhrauksia (taloudelliset, käytetty aika) niitä vasten joudutaan tekemään. (Taloussanomien 2012a; Viitala & Jylhä 2008, 381)

1.5.4 Lisäarvo

Lisäarvolla tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavaa hyötyä tai etua, josta asiakas on valmis maksamaan. Lisäarvon tuottaminen on jotain perustuotteen tai palvelun päälle tulevaa, joka mahdollistaa asiakkaalle toivottua etua tai hyötyä. Lisäarvoa asiakkaalle voi tuoda esimerkiksi nopea toimitus, tavallista pidempi maksuaika tai kattavampi takuu. Edellä mainitut esimerkit tuovat asiakkaalle lisää arvoa tehdystä ostosta tai hankinnasta. (Viitala & Jylhä 2008, 381; Joensuun yrittäjien pienyrittäjien myyntikoulu)

Ratsastustoimialalla esimerkkejä lisäarvosta ovat laaja ratsastushevosvalikoima, monipuolinen tarjonta, pitkät aukioloajat sekä yksilöllinen opetus.

2 Ratsastuspalvelu-toimiala ja sen erityispiirteet

Suomessa oli vuonna 2011 227 Suomen Ratsastajainliiton hyväksymää ratsastuskoulua sekä 63 harrastetallia. Itä-Suomessa Suomen Ratsastusliiton hyväksymiä ratsastuskouluja on 24 kappaletta. Kaiken kaikkiaan ratsastustalleja ja ratsastuskoulun kaltaisia yrityksiä on koko maassa arviolta tuhat. (Suomen Ratsastajainliitto2012a)

Hevosjalostuksen ja raviurheilun kattojärjestön Hippoksen mukaan Suomessa on noin 75 500 rekisteröityä hevosta. Rekisteröimättömät hevoset mukaan lukien luku on päälle 80 000. Tästä noin puolet on ratsukäytössä. Ratsastuksen harrastajamäärät ovat kasvaneet läpi 2000-luvun. Tällä hetkellä harrastajia on noin 160 000. Kasvanut kiinnostus hevosharrastustoimintaa kohtaan on kasvattanut myös alalla olevien yritysten määrää ja työllistää yli 15 000 ihmistä. Uusia yrityksiä hevosalalle syntyy noin 100 joka vuosi. Hevosalan vuosittaiseksi rahavirraksi Hippos arvioi noin 830 miljoonaa euroa. Viimeisen neljän vuoden aikana lajien pariin on tullut arviolta 27 000 uutta harrastajaa. Maa- ja metsätalousministeriö toteaa myös kasvun olleen merkittävä ja asettavan uudenlaisia haasteita muun muassa investointien suhteen. Ministeri Korkeaoja totesi Jokioisissa vuonna 2007 hevosalan tarjoavan hyvät puitteet yrittäjyyteen. Hän myös painotti hyvän suunnittelutyön merkityksen korostuvan alan kasvaessa. (Suomen Ratsastajainliitto2012b)

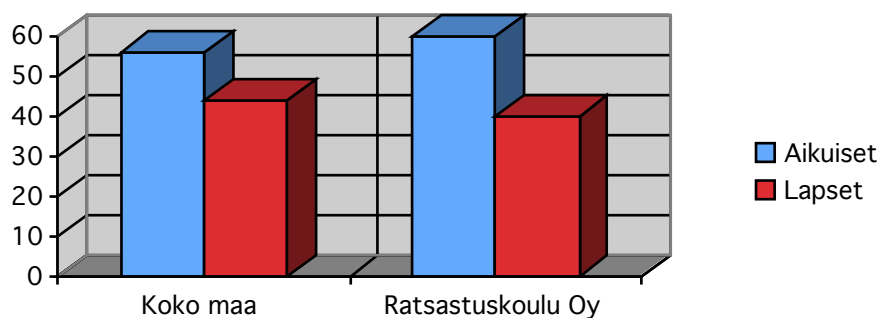
Harrastajista naisia ja tyttöjä on noin 93 prosenttia ja miesten sekä poikien osuudeksi jää noin seitsemän prosenttia. Muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomessa tyttöjen osuus on valtava suhteessa koko harrastaja määrään. Suomessa usein ratsastus mielletään enemmän tyttöjen ja naisten harrastukseksi. Ruotsissa ja Tanskassa harrastajajakauma on lähes tasan miesten ja naisten välillä. Suomessa pojat sekä miehet ovat suuri tavoittelemisen arvoinen segmentti, jossa ei tarvitsisi kilpailla asiakkaista samassa suhteessa kuin naisten tai tyttöjen osalla. Yksi merkittävimpiä seikkoja sukupuolijakauman tasaisuuteen Tanskassa on ratsastuksen merkitys osana pakollista koululiikuntaa. Tämä madaltaa kynnystä aloittaa laji myös poikien osalla. Tanskassa on havaittavissa myös

keskieurooppalainen vaikutus ja asenne ratsastukseen. Vaikka ratsastus- ja hevosurheilu on kasvattanut harrastajamääriä läpi vuosikymmenen, on lajin osuus marginaalinen verrattuna Ruotsiin, Tanskaan tai Keski-Euroopan valtioihin. (Suomen Ratsastajainliitto2012b; Koistinen, K. 18.8.2012; Koistinen, K. 12.10.2012; Koistinen, P. 5.8.2012; Koistinen, P. 1.9.2012; Malkavaara, H. 30.8.2012)

Tanskassa sekä Keski-Euroopan maissa ilmasto mahdollistaa myös paremmin ympäri-vuotisen harjoittelun. Sisäharjoitteluhalleja eli maneeseja ei Suomesta vielä jokaiselta ratsastuskoululta löydy. Maneesi mahdollistaa laadukkaamman harjoittelun pakkasaika-na ja näin ollen toimii myös erittäin suurena kilpailuetuna maneesittomiin talleihin ver-rattuna. Ratsastuksen suurmaassa Tanskassa ilmasto ei rajoita harjoittelua samassa mit-takaavassa kuin Suomessa. (Malkavaara, H. 1.9.2012; Malkavaara, H. 14.9.2012; Koisti-nen, A. 19.10.2012)

Ikäjakaumallisesti lajin harrastajista aikuisharrastajia on 56 prosenttia ja lapsia (3-18 –vuotiaat) 44 prosenttia (Kuvio 1). Ratsastajainliiton mukaan noin joka viides 10-18 –vuotiaista tytöistä harrastaa ratsastusta. Vastaavasti koko ratsastusikäisestä naisväestöstä luku on kuusi prosenttia. Edellä mainitut luvut antavat erinomaista tilastotietoa lajin harrastajien ikäjakaumasta. Yleisesti lasten harrastukseksi mielletty ratsastus saakin suu-remman tulon aikuisratsastajien parista. Ratsastusalan yrittäjille tämä mahdollistaa pal-velun tarjoamisen molemmille kohderyhmille. (Suomen ratsastajainliitto2012c).

Ratsastuskoulu Oy:llä aikuisharrastajien osuus on maan keskiarvoa suurempi (Kuvio 1). (Malkavaara, H. 5.10.2012)



Kuvio 1. Aikuisten ja lasten suhde harrastajamäärästä Suomessa sekä Ratsastuskoulu Ok:ssa.

3 Ratsastuskoulu Oy

Yritys Ratsastuskoulu Oy on vuonna 2005 perustettu Pohjois-Savon Kuopiossa toimiva ratsastuskoulu. Nykymuodossa yritys on toiminut vuodesta 2007 lähtien. Mikroko-koinen perheyritys on kasvanut seitsemässä vuodessa yhdeksi alueen suurimmista. Vaki-tuisia viikkotuntiasiakkaita on noin 200. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Palkkalistoilla olevaa henkilökuntaa yrityksellä on 2-4. Yritys on kasvattanut liikevaihto-aan ja asiakasmääriään tasaisesti viime vuodet. Haasteet ovat olleet kannattavuuden kasvattamisessa. Tulevaisuuden suunnitelmissa yrityksellä on visiona laajentaa toimin-taansa sekä tasapainottaa ja vakauttaa talouttaan.

3.1 Arvot, visio ja missio

Liiketoimintasuunnitelmassaan yritys kertoo visiokseen tulla Kuopion seudun johta-vaksi ratsastuskoulupalveluita sekä hevosliiketoimintaa tarjoavaksi yritykseksi. Vahvan liiketoiminta- ja palveluosaamisen avulla laajentuminen muualle Suomeen voi olla mah-dollista. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Yrityksen keskeisimpiä arvoja ovat laadukas hevosten hoito ja poikkeuksellisen laadu-kas palveluliiketoiminnan tarjoaminen. Yrityksen arvot ovat vahvasti läsnä yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Hevosten työmäärät ovat huomattavasti yleisiä määriä pie-nemmät. Näin pyritään varmistamaan kaluston parempi jaksaminen. Palveluliiketo-i-minnan ja asiakaspalvelun osalta yrityksessä ollaan toimialan yleisiä vakiintuneita nor-meja ja käytäntöjä edellä. Iltaisin ratsastuskoululta löytyy aina toinen henkilö opettajan lisäksi joka on täysin asiakkaiden apuna ja tavoitettavissa. Asiakassuhteen kehittämiseen on myös kiinnitetty huomiota ja sen saralla tehdään jatkuvia parannuksia. Aiheesta lisää tutkimuksen liitteellä 1 kohdassa asiakassuhteen kehittäminen. (Kannattavan kasvun suunnitelma.)

3.2 Yrityksen asema toimialalla

Ratsastuskoulun ja hevosliiketoiminnan toimialalla Ratsastuskoulu Oy on suhteellisen uusi Kuopion talousalueella. Toimiala on erittäin kilpailtu Pohjois-Savon ja Ratsastuskoulu Oy:n toimialueella. Kolmenkymmenen kilometrin säteelle mahtuu toistakymmentä ratsastuspalveluita tarjoavaa yritystä. Osa näistä suorina ja osa epäsuorina kilpailijoita. Suoriksi kilpailijoiksi lasketaan ratsastusopetuspalveluita ratsastuskoulun hevosilla tuottavat yritykset ja epäsuoriksi kilpailijoiksi yritykset, jotka tarjoavat edellä mainittuja palveluita yksityishevosilla. Yksityishevosilla tarkoitetaan asiakkaiden omistamia hevosia, jotka asuvat ratsastuskoululla vuokraa vastaan.

Kovasta kilpailusta huolimatta yritys on onnistunut vakiinnuttamaan asemansa markkinoilla. Yrityksen monipuolisilla lisäarvoa tuottavilla palveluilla ja kilpailijaeduilla on ollut merkitystä. Hyvin vakiintuneessa toimialassa keskeistä on löytää omat vahvuudet ja pyrkiä miettimään miten toimialaa ja liiketoimintaa voidaan kehittää. (Tuulenmäki, A 2010. 15,19)

4 Kasvu ja strategia

Yhtenä kannattavan kasvun tärkeimmistä tekijöistä voidaan pitää hyvää tuottavuutta. Viitala & Jylhä 2008 mieltävät tuottavuuden suhteeksi, jossa tulosten summa jaetaan panosten summalla. Tehokkaasti ja hyvällä tuottavuussuhteella valmistettu tuote tai palvelu ei vielä takaa menekkiä ja kannattavaa liiketoimintaa. Tuottavuutta tärkeämpi seikka on kannattavuus. Kannattavuuden perusedellytyksenä voidaan pitää tilannetta, jossa tuotot ovat kustannuksia suuremmat. Toimialasta riippumatta tämän on jokaisen toimivan ja kannattavan liiketoiminnan perusta. Kuten missä tahansa liiketoiminnassa myös ratsastuspalveluiden liiketoiminnan alalla kannattavuus määrittää yrityksen toimimisen ja jatkuvuuden. (Viitala & Jylhä 2008, 295.)

4.1 Strategia

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa ja sen noudattamista tarkoituksena saavuttaa asetettu päämäärä ja tavoite. Yrityksen perimmäisenä tavoitteena yleisimmin on kannattavuus ja tuoton kasvattaminen. Strategia auttaa yritystä hallitsemaan alati muuttuvaa toimintakenttää ja kilpailuympäristöä. (Hill 2009, 420.)

4.2 Kasvu

Yrityksen kasvussa usein keskitytään liialti niin sanottuun top lineen eli liikevaihdon kasvuun. Tämä näkyy selvänä ulospäin asiakkaille ja sidosryhmille, mutta ei välttämättä suoraan paranna yrityksen kannattavuutta. Tärkeämmäksi kasvun mittariksi pitäisi ottaa niin sanottu bottom line eli voitto. Edellä mainitun lisäksi yrityksen markkina-arvon kasvattamiseen tulisi kiinnittää huomiota etenkin jos yrityksen omistajilla on intressinä myydä liiketoimintansa. Hevos- ja palveluliiketoiminnan parissa kiinteät kustannukset ovat suhteellisen korkeat, jotka nostattavat myös liikevaihtoa. Tämän ei pidä antaa väärää kuvaa yrityksen todellisesta tilasta mikäli liikevoittoa ei synny. (Storbacka 2005, 7.)

Yrityksen kasvu voi olla tilanteesta riippuen kysynnän ohjaamaa tai yrityksen strateginen valinta. Strategisessa valinnassa yritys pyrkii aktiivisesti pyrkii kehittämään ja laajentamaan omaa toimintaansa. Tämä voi pitää sisällään nykyisten tuotteiden ja palveluiden volyymin kasvattamista tai uusien tuotteiden ja palveluiden tuotteistamista. Kysynnän ohjaamassa kasvussa kasvu ei usein ole suunniteltua vaan kasvavaan kysyntään vastataan. Kysynnän määrästä ja laadusta riippuen voi kasvu jatkua saman tuotteen tai palvelun parissa tai kysyntä voi aiheuttaa muutoksia ja tuoda markkinoille täysin uudenlaisia palveluita ja tuotteita. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 13.)

Yrityksen toimialalla pro aktiivinen kasvu voi olla esimerkiksi uudenlaisien ratsastuspalveluiden tarjoamista. Esimerkiksi teemaleirit ovat seurausta yrityksen pro aktiivisesta palveluidensa kehittämisestä ja laajentamisesta. Kilpailevan tallin konkurssin seurauksena ulkoa tuleva asiakasvirta voi kasvaa. Tällöin kyse on kysynnän ohjaamasta kasvusta, mikäli palvelun tarjoajia ei ole riittävästi suhteessa kysyntään.

Kasvun ollessa strateginen valinta voi kasvu olla suunniteltu esimerkiksi asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Tällöin kasvun keskeinen idea on palvella mahdollisimman hyvin yrityksen asiakaskunnan tarpeita ja toiveita. Yhtäläillä kasvun näkökulma voi olla tuotannollinen, jossa pyritään keskittymään tuotannollisiin seikkoihin. Kasvu syyn ollessa mikä tahansa kasvu ei saa kääntyä yrityksen liiketoimintaa ja kannattavuutta vastaan. Tällainen tapaus tulee vastata mikäli kannattavuus heikkenee, vaikka liiketoiminta kasvaa. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 13; Viitala & Jylhä 2008, 304.)

Yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen saattaa vaatia väliaikaisesti ulkopuolista rahoitusta. Isot investoinnit useimmiten vaativat tätä, mikäli yrityksen oma pääoma ei riitä kattamaan investointeja. Keskeiseksi muodostuu tarkat kannattavuuslaskelmat. Investoinneille tulee laskea takaisinmaksuaika sekä investointien tuovat kannattavuudet. Yhtenä keskeisenä mittarina voidaan pitää kriittistä myyntiä (KRIM), joka kuvastaa myyntiä, jolla katetaan kaikki yrityksen kiinteät menot. Mikäli KRIM on entuudestaankin tiukka, tulee uudet investoinnit miettiä hyvin tarkasti. (Viitala & Jylhä 2008, 304.)

Ratsastuskoululiiketoiminnassa investoinnit liittyvät useimmiten uuden kaluston (hevoset) hankintaan, tallin tai maneesin laajentamiseen tai ylläpitoon.

4.3 Kasvustrategiat

Laukkasen teoksessa Kasvuyritys on otettu esille case tutkimus kuudesta nopeasti kasvavasta tanskalaisesta pk-yrityksestä. Nopeasti kasvavia yrityksiä yhdisti seitsemän strategista yhtäläisyyttä; keskittyminen omaan erityisalueeseen ja osaamiseen, arvoketjujen, verkostojen toimivuus, oma rahoitus sekä orgaaninen kasvu, kansainvälistynyt profiili, onnistuneet rekrytoinnit ja organisaation jatkuva kehittäminen, asenne sekä taitava hallitus. Edellä mainittuja ominaisuuksia tuli esille myös teoksen Kasvun vimma (Hirvikorpi & Swanljung 2008) yrittäjien haastatteluissa, joissa tiedusteltiin kasvuun ja menestymiseen vaadittavia tekijöitä. (Laukkanen 2007, 145; Hirvikorpi & Swanljung 2008, 18-29.)

Strategisessa kasvussa lisäarvon tuottamisen tulisi olla keskeinen osa strategiaa. Poikkeuksellisen suuren lisäarvon tuottaminen asiakkaalle mahdollistaa vahvan tai jopa uniikin

aseman markkinoilla. Erilaistumisella voidaan tarjota jotain poikkeavaa ja näin välttyään tarjoamasta bulkkituotetta tai -ratkaisua. Näin välttyään täysien ja vahvasti kilpailtujen markkinoiden hintakilpailulta, joka tappaa katteet. (Laukkanen 2007, 146; Parantainen 2009, 61-64.)

4.4 Kasvun haasteet

Storbackan mukaan kannattamattomia asiakkuuksia ei kannata pitää (2005, 8-10). Yrityksillä on vaarana jäädä suojelemaan ja ylläpitämään asiakkuuksia, jotka ovat jo muuttuneet kannattamattomiksi. Tämä voi olla joko tiedostettu tai tiedostamaton teko. Oli asiakassuhde kuinka pitkä tai syvä tahansa, siitä kannattaa luopua mikäli se muuttuu kannattamattomaksi. Tässä esimerkissä kannattamattomuudella voidaan tarkoittaa joko suoraa nolla tai lähes nolla katetta tai asiakkuuteen uhrautuvien resurssien määrää, joka ei lyhyellä eikä pitkällä aikavälillä ja panostuksella maksa itseään takaisin. (Storbacka, K. 2005, 8-16.)

Yrityksen kasvun haasteet voidaan jakaa karkeasti ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Edellä mainittu esimerkki kuuluu yrityksen sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat seikat, joihin yritys ei pysty tai pystyy heikosti vaikuttamaan. Lakimuutokset, teknologian kehittyminen tai markkina- ja kilpailutilanteen muuttuminen ovat ulkoisia tekijöitä. Ulkoisiin tekijöihin voidaan sopeutua muuttamalla ja vaikuttamalla yrityksen sisäisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön johtaminen, kustannusrakenne, vanhentuneet tuotteet ja palvelut, puutteelliset laskelmat ja osaaminen. Mikäli yritys on kasvuvaiheessa äkisti lisääntynyt henkilöstömäärä sekä pääoman riittämättömyys investointien vuoksi voivat aiheuttaa ylimääräisiä haasteita. (Laukkanen 2007, 380-382.)

Vältyäkseen hallitsemattomalta kasvulta ja sen tuomilta haasteilta yrittäjä saattaa haluta estää tai hidastaa kasvu tietoisesti. Yrittäjä haluaa pitää toiminnan ja henkilöstömäärän pienenä, jotta voi pitää langat käsissään ja kontrolloida koko yrityksen toimintaa. Kasvun ei tarvitse olla itse tarkoitus, mikäli liiketoiminta ei sitä vaadi. Vaarana voi piillä fakkiutumisen ja kilpailijoiden kelkasta tippuminen, mikäli kehitystä ei tapahdu. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 26; Storbacka 2005, 8-16; Laukkanen 2007, 380-393.)

Yrityksen kasvuun liittyy erilaisia haasteita riippuen yrityksen iästä, elinkaaresta sekä kasvuvaiheesta. Alkuvaiheessa haasteet keskittyvät rahoituksen riittävyyteen, tuotteen kilpailukykyyn saavuttamiseen sekä yrittäjän motivaation riittävyyteen. Kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita on kenties tärkein mittari. Toimiva ja realistinen liiketoimintasuunnitelma sekä strategia auttavat alun haasteissa. Tämä valaa uskoa yrittäjään ja tekemiseen vastoinkäymisten uhatessa. (Laukkanen, 2007, 381-384.)

Kypsässä vaiheessa, jossa yritys on jo vakiinnuttanut toimintansa odottaa yritystä erilaiset haasteet. Toiminta on saattanut laajentua tietoisesti tai tahattomasti liian kauan alkuperäisestä ydintoiminnastaan. Tällöin erilaiset koordinoitukustannukset vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Kasvun myötä yrityksen joustavuus vähenee, byrokratia lisääntyy sekä päätöksenteko pidentyy. Pelko riskeistä ja epäonnistumisesta kasvaa, jolloin kynnyks on tehdä isoja päätöksiä kasvaa. Usein seurauksena erilaisia organisaatiokerroksia päätöksen teon tukena, jotka osaltaan hidastavat päätöksen tekoa entistään sekä lisäävät kustannuksia. Työn jaoin ja suunnitelmallisen tavoitteisiin tähtäävän toiminnan merkitys kasvavat mitä suuremmaksi yritys on kasvanut. (Laukkanen 2007, 384-387.)

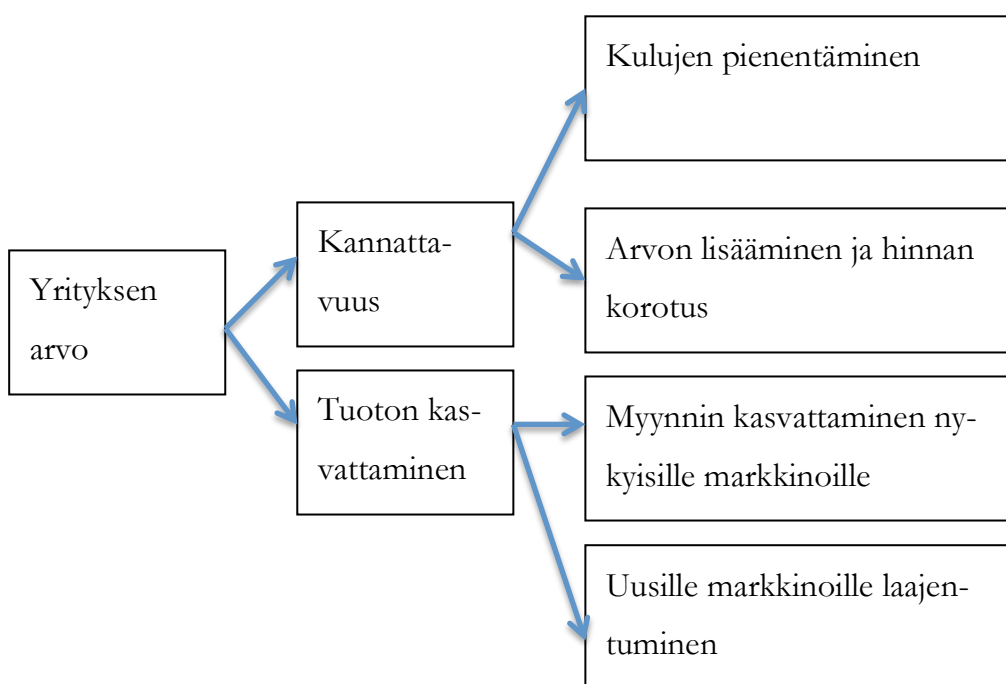
5 Kannattavuus

Kannattavuutta voidaan mitata useilla eri mittareilla ja tavoilla. Yleisesti puhuttaessa kannattavuus ymmärretään summana joka saadaan takaisin sijoitetuista investoinneista. Investoitu raha vastaan investoinnin tuotto. Investoinnin tuoton tulee olla plusmerkkistä investointiin nähden, jotta investointi mielletään kannattavaksi. (Hill 2009, 420-421.)

Kannattavassa kasvussa tavoitellaan systemaattista ja pitkäaikaista kannattavaa kasvua yritykselle. Alun tai muun ajankohdan väliaikaiset kannattamattomuuden jaksot voidaan mieltää osaksi kasvuprosessia. Näille ajanjaksoille ei välttämättä anneta liikaa painoarvoa, jos yritys strategian mukaisesti tai muuten tiedostaa kannattamattoman jakson olevan osa pitkäjänteistä kasvua. Esimerkkinä isot investoinnit eivät välttämättä maksa

itseään takaisin lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä tarkasteluvälillä investointi muuttuu kannattavaksi. (Hill 2009, 241-246.)

Oikeassa suhteessa ja sopivalla aikavälillä kasvaminen on toimiva ja tavallinen tapa säilyttää yrityksen vakavaraisuus ja maksuvalmius. Strategiassa ja toiminnan suunnittelussa kasvuun tulee panostaa. Tässä tärkeitä on tiedostaa kasvun myötä mahdollisesti aiheutuvat riskit. Negatiivinen kierre käynnistyy, kun kasvu ei olekaan kannattavaa. Tällöin setulorahoituksen vajeeseen on turvauduttava vieraalla pääomalla. Tilinpäätösanalyysistä nähdään vain mennyt data, mutta tunnuslukuja seuraamalla voidaan havaita jo alkaneen positiiviset tai negatiiviset kierteen, jotka vaikuttavat kannattavuuteen ja koko yrityksen toimintaan. (Laukkanen, M. 2007, 351-357.)



Kuvio 1. Yrityksen arvoon vaikuttavat tekijät.

Kuviossa 1 on eritelty eri keinoja kasvattaa yrityksen arvoa parantamalla kannattavuutta tai kasvattamalla tuottoa. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa joko tehostamalla kuluja ja tätä kautta kasvattaa tuotteesta tai palvelusta saatavaa katetta. Toinen vaihtoehto on tuotteen tai palvelun hinnan korottaminen, jolla saadaan aikaan samainen katteen kasvu. Hinnan korotus useimmiten vaatii jonkinlaisen arvon lisäämisen asiakkaalle. Tämä

taas saattaa kasvattaa kustannuksia. Yrityksen tulee tarkasti laskea, että tuotteen tai palvelun parantaminen ja arvon lisääminen lisäävät myös kannattavuutta. Hillin(2009, 420-421) arvoon vaikuttavat tekijät ovat hyvin lähellä Ansoffin kasvuanalyysia. Usean eri tutkijan ja lähteen välillä löytyy hyvin paljon yhtäläisyyksiä liittyen todettuihin kasvu- ja kannattavuuskeinoihin. (Hill 2009, 420-421.)

Tuoton kasvattamista (Profit growth) voidaan tehostaa joko lisäämällä volyymia joko nykyisille markkinoille tai laajentamalla uusille markkinoille, joissa yritys ei entuudestaan vielä toimi. Ratsastuskoulu Oy:n toimialalla sekä tapauksessa muille markkinoille siirtyminen vaatisi toista toimipaikkaa tai täysin uuden palvelun kehittämistä. Nykyisten markkinoiden volyymin kasvattaminen tarkoittaisi asiakkaiden hankkimista kilpailijoilta. Tämä edellyttäisi markkinointia sekä sellaisen lisäarvon tuottamista asiakkaille, joita kilpailijat eivät voi tarjota. (Hill 2009, 421-422.)

Monella toimialalla kilpailu on niin tiukkaa, että paikallinen kysyntä ja kulujen karsiminen ovat muodostuneet tärkeimmiksi strategisiksi kohteiksi yrityksen arvon kasvattamisessa. Toimivan strategian implementointi ei usein ole helppoa. (Hill 2009, 442.)

6 Kilpailuetu

Jatkuva kilpailuedun saavuttaminen pitäisi olla jokaisen yrityksen strategian tavoitteena. Kilpailuedulla tarkoitetaan jotain liiketoiminnan osa-aluetta, jossa yritys on kilpailijoitaan parempi. Tällä osa alueella yritys on asiakkaiden näkökulmasta muita toimijoita vahvempi. Kilpailuedut voivat vaihdella toimialasta riippuen. Yleisiä esimerkkejä kilpailuedusta ovat seimerkiksi muita nopeampi toimitusaika, pidempi maksuaika, laajempi tuotevalikoima, parempi laatu. (Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö)

6.1 Ratsastuskoulu Oy:n keskeisimmät kilpailuedut

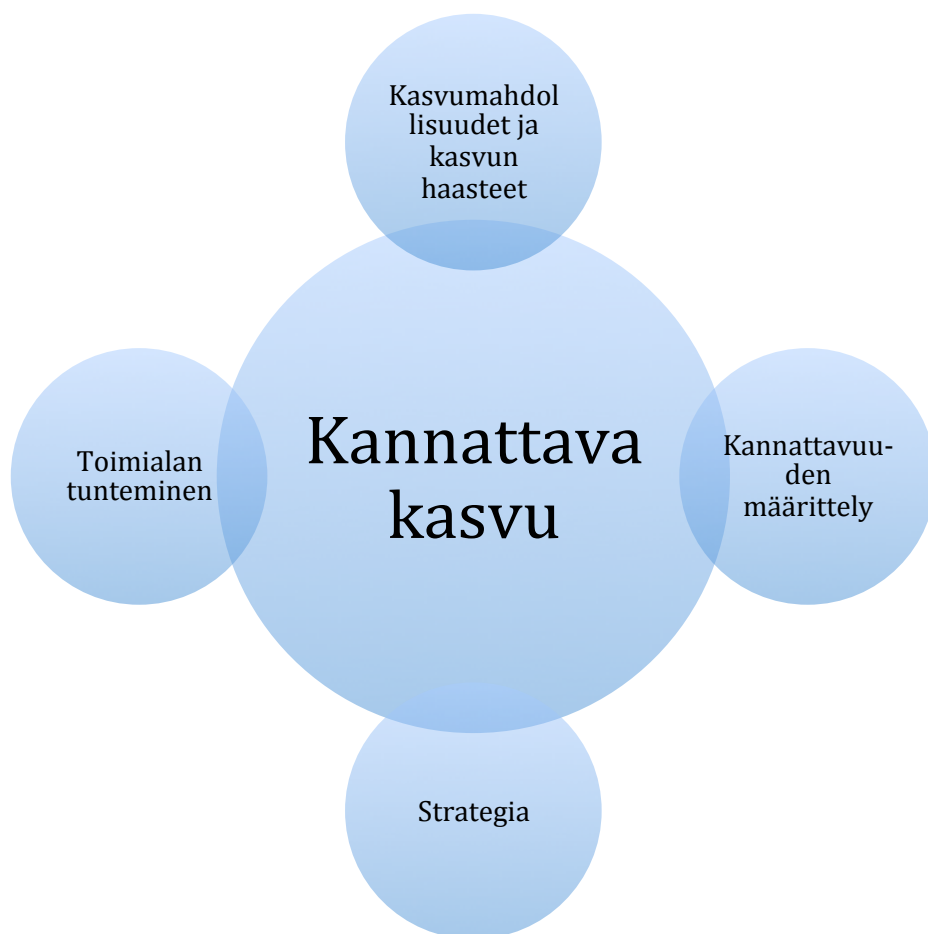
Ratsastuskoulu Oy:n koulutettu henkilökunta sekä liiketoiminnan harjoittamiseen tarvittavat puitteet tarjoavat monia kilpailuetuja. Alueen uusin talli yhdistettynä maneesiin luovat keskivertoa selvästi tasokkaammat puitteet. Talli on rakennettu uusien standardien mukaan ja näin Olle on yksi harvoista alueen ratsastuskouluista, jotka eivät joudu

muuttamaan rakenteita karsinoissa. Vuodesta 2014 lähtien karsinoiden vähimmäiskoko on 3 x3 metriä hevosen säkäkorkeuden ollessa 1,61-1,70 metriä. (Malkavaara, H. 5.10.2012)

Tallin yhteydessä on yöpymistilat leirejä varten. Tämä mahdollistaa erilaisten leirien tarjoamisen asiakkaille kesäkautena. Rakennuksessa on myös tallikeittiö, joka mahdollistaa leiriläisten ruokailun tiloissa. Ratsastuskoululla on lupa pyörittää kahvilatoimintaa, jota hyödynnetään kilpailujen järjestämisen yhteydessä.

Ratsastuskoulun liiketoiminnan pyörittämisestä vastaavalla henkilökunnalla on pitkäaikainen kokemus yritystoiminnasta sekä hevostoiminnasta ja ratsastusurheilusta.

7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen yhteenvedossa (kuvio 2) on koottu teorian pääkohdat. Tutkimusongelman keskittyessä vahvasti kannattavuuteen sekä yrityksen toiminnan systemaattiseen kasvattamiseen on teorian pääkohdiksi valittu vahvasti kannattavuutta, kasvua sekä strategiaa käsittelevä aineisto. Lisäksi toimialaa on tarkasteltu perustellusti johdettua tutkijalle entuudestaan vieraasta toimialasta sekä toimialan vahvoista erityispiirteistä.

Aineistoksi on valittu HAAGA-HELIAn kursseilla sekä Etelä-Korean Konkuk Universityn kursseilla käytettyä ja hyväksi havaittua aineistoa. Muu kirjallinen aineisto koostuu pääosin suomalaisesta 2000-luvun kirjallisuudesta, joka käsittelee yrityskasvua, strategiaa sekä kannattavuutta.

Kasvussa on käsitelty yrityksen eri kasvuvaiheita sekä kasvun keinoja. Kasvuvaiheilla ja kasvukeinoilla selvitetään yrityksen tämän hetkinen tila, jotta voidaan tutkia seuraavia askelia kasvun osalta. Kasvukeinoja on haluttu tutkia, jotta tutkimuksessa tiedostetaan erilaisia mahdollisia tapoja edesauttaa kasvua ja näin ollen pystytään valitsemaan ja poissulkeumaan kyseiselle toimialalle otolliset kasvukeinot. Kasvun haasteet on eritelty auki teoriassa. Tällä pyritään havainnoimaan kasvuun liittyvät tyypillisimmät haasteet, jotta tutkimuksessa osataan ennakoida sekä varautua mahdollisiin ilmeneviin haasteisiin.

Strategiassa on tutkittu miten kannattavuus saadaan keskeisimmäksi osaksi yrityksen strategiaa sekä minkälaisia asioita tulee ottaa huomioon strategian suunnittelussa kasvu yrityksessä. Kannattavuus ja taloudellinen jatkumo ovat keskeinen osa strategian suunnittelua.

Toimialaan on tutkimuksessa paneuduttu Suomen Ratsastajainliiton ja sen alajärjestöjen aineiston ja tietoperustan kautta. Toimialaan liittyvää kirjallisuutta on saatavilla hyvin niukasti, joten teoriassa on hyödynnetty erinäisiä artikkeleita, julkaisuja sekä Suomen Ratsastajainliiton lehdistötiedotteita. Tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava käsitys toimialan tämänhetkisestä tilanteesta Suomessa sekä kartoittaa toimialan erityispiirteitä ja historiaa. Tähän aineistoa pyritään peilaamaan Ratsastuskoulu Oy:n tilanteeseen ja sen avulla hahmottamaan potentiaalisia kasvumahdollisuuksia toimialalla.

8 Tutkimuksen kuvaus

8.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan menetelmän tai käytetyn mittarin luotettavuutta. Tutkimuksessa reliabiliteetilla pyritään selvittämään käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuutta sekä toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi haastattelutilanteissa reliabiliteetin luetettavuutta on paikoin kyseenalaistettu. (Virtuaaliammattikorkeakoulu; KvaliMOTVc)

Haastattelutilanteet pyrittiin suorittamaan mahdollisimman luonnollisessa ja häiriöttömässä ympäristössä. Haastattelijan ja haastateltavien läheiset suhteet aiheuttivat tutkijalle ylimääräistä työtä, jotta vastauksiin pystyttiin suhtautumaan mahdollisimman objektiivisesti. Vastaavasti haastatteluissa vaikeammistakin aihealueista pystyttiin keskustelemaan varsin suoraan ja oikeilla nimillä. Tämän tutkija uskoo parantavan tutkimustuloksien luotettavuutta.

Mikäli tutkimus toistettaisiin tulevaisuudessa, haastattelut tulisi tehdä saman tutkijan toimesta, jotta mahdolliset vääristymät ja tulkinnan vara pystyttäisiin pitämään pienenä. Toisen tutkijan tekemänä vastauksen saattaisivat olla sävyltään hieman erilaisia. Koska kyseessä on pieni perheyritys ja tutkimuksen tekijä seuraa yrityksen toimintaa varsin läheltä, saattaa tällä seikalla olla vaikutusta tuloksiin ja haastateltujen vastauksiin. Tämä seikka tulisi huomioda mikäli tutkimus tulevaisuudessa uusittaisiin tai tutkimusta jatkettaisiin toisen tutkijan toimesta.

8.2 Validiteetti

Laadulliseen tutkimukseen vahvasti liittyvällä validiteetilla tarkoitetaan käytettävän mittarin pätevyyttä. Mittaako mittari tarkoitettua asiaa. Tarkoituksena on selvittää tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Objektivistista ja yhtä tiettyä tulosta tai vastausta on joissain tapauksissa lähes mahdotonta saada tutkimuksista eikä tähän välttämättä pyritäkään. Validiteettiin liittyy vahvasti tutkijan käsitys vallitsevasta maailmasta, kulttuurista sekä kielestä. Erot edellä mainituissa asioissa tutkijan ja tutkittavan tai haastateltavan

välillä voi aiheuttaa vääristymiä. Ideana on pyrkiä tekemään tutkimuksesta mahdollisimman luotettava ja mahdolliset virheet pyritään karsimaan pois tai huomioimaan tutkimustuloksissa. (KvaliMOTVd; Oulun yliopisto)

Kannattavan kasvun suunnitelmassa yritykselle Ratsastuskoulu Oy validiteetin kohdalla keskeistä on tarkastella millä keinoin tutkija tarkastelee yritystä. Ovatko tutkimusmenetelmät luotettavia ja tarpeeksi monipuolisia antaakseen tutkijalle luotettavaa tietoa. (KvaliMOTVd; Oulun yliopisto)

Tutkimuksessa ja haastatteluissa haastateltavien ja tutkijan suhteellisen yhtenäisen kulttuuri, kieli ja maailman kuva vähentävät väärinymmärrysten mahdollisuutta tutkimuskysymyksissä. Joissain tutkimuskysymyksissä vastaus voisi mahdollisesti olla objektiivisempi, mikäli tutkijana olisi ollut täysin ulkopuolinen taho. Tutkija pyrki olemaan mahdollisimman objektiivinen, mutta tutkijan tiedostamattomien verbaalisten ja ei-verbaalisten signaalien merkitystä ei pidä jättää huomioimatta haastatteluissa. Tutkijan oma sitoutuminen tutkittavaan yritykseen perhesuhteiden kautta saattaa lisätä tutkijan jääviyttä tutkimuksen teossa. Tässä tulee myös huomioida, että tutkimuksen (tuotteen) keskeisin osa muodostuu tutkijan omista ideoista ja kehitysehdotuksista pohjautuen saatuihin tausta- sekä tukitietoihin. (KvaliMOTVd; Oulun yliopisto)

8.3 Lopputuloksen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yritykselle erilaisia kannattavuutta parantavia keinoja sekä kasvusuuntia. Pääpaino oli asetettu nykyisten ydintoimintojen monipuolistamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi esille tuotiin uusia osa-alueita ja palveluita, joilla yritys voisi kasvattaa toimintaansa. Myös asiakassuhteiden kehittäminen kannattavasti ja kulurakenteen päivitys olivat alatutkimusongelmia.

Vasta seuraavan 2-5 vuoden aikana nähdään mihin suuntaan yritys lähtee itseään kehittämään ja hyödyntääkö Ratsastuskoulu Oy tutkimuksen aineistoa ja lopputuloksia. Tutkija kokee saavuttaneensa ne kriteerit, jotka Ratsastuskoulu Oy ja tutkija itse ovat hänelle asettaneet. Niin yritys kuin tutkija itsekin painottivat käytännönläheisyyttä, mutta

myös arvostavat innovaatiota liittyen kasvumahdollisuuksiin. Tutkimuksen poikkeuksellisen luonteen vuoksi varsinaisia johtopäätöksiä on hankalampi vetää, koska ei ole esimerkiksi määrälliselle tutkimukselle tyypillistä aineistoa jonka pohjalta tehdä päätelmät.

Lopputulosta arvioidessa isoimmat haasteet liittyvät tutkijan mukaan hänen asemaansa. Tutkijan läheinen suhde Ratsastuskoulu Oy:öön saattaa vaikuttaa tutkijan objektiivisyyteen. Tutkimustuloksia ja tutkimusta tarkastellessa sekä mahdollisia jatkotutkimuksia tehtäessä tämä tulee ottaa huomioon.

8.4 Oma oppiminen

Omaa oppimista arvioin opinnäytetyön tekemisen, teorian ymmärtämisen sekä opinnäytetyön aiheen ja toimialan ymmärtämisen näkökulmista.

Opinnäytetyöprosessin aikana isoin oppiminen liittyi jo olevien tietojen syventymiseen sekä tutkittavaan toimialaan perehtymiseen. Tutkimuksessa käytetyt teoriat ja lähteet täydensivät jo olemassa olevia tietoja tutkittavasta aiheesta. Jotta valituista käsitteistä ja tutkimusongelmista saisin mahdollisimman monipuolisen käsityksen, päätin valita lähteiksi jo koulussa aikaisemmin esiintyneitä kirjoja ja lähteitä, mutta myös suurelta osin tuntematonta ja ulkomaalaista kirjallisuutta. Kirjalähteiden lisäksi täydensin teorian rakentamista internetpohjaisilla lähteillä sekä artikkeleilla ja haastatteluilla. Pyrin saamaan aikaan keskustelua lähteiden välillä. Joissain tapauksissa havaitsin eroavaisuuksia ja joissain lähteet täydensivät oivasti toisiaan. Lähteiden valitsemisessa ja käyttämisessä havaitsin kehitystä verrattuna kouluaikaisiin projekteihin. Vastaavasti osassa teorioiden hahmottamisessa ja tehokkaassa sisälukemisessa havaitsin kehitettävää tutkimuksen aikana.

Etenkin kannattavuudesta ja kasvusta havaitsin löytäväni paljon mielenkiintoista kirjallisuutta, jotka suhteellisen universaalisti tukivat toisiaan. Edellä mainittuja asioita voi tutkia ja lähestyä monesta eri näkökulmasta, joka osaltaan varmasti vaikuttaa kirjallisuuden laajaan määrään.

Toimialana hevos- ja ratsastusliiketoiminta oli entuudestaan suhteellisen tuntematon. Perhepiirin yrityksen (tutkimuksen kohde) ansioista käytännön toimista oli vankkaa perustietoa, mutta toimialasta yleensä olemassa olevat tiedot olivat jokseenkin niukat. Suomen ratsastajainliitto järjestöineen toimi erittäin luotettavana ja hyvänä lähteenä perehtyä koko toimialaan Suomessa. Tämä auttoi vertailemaan kyseisen yrityksen tilannetta koko toimialaan. Tässä kohdassa mielestäni teoria ja käytännön tiedot tukivat ytimekkäästi toisiaan.

Itsensä johtamisesta prosessin aikana en mielestäni oppinut liiemmin uutta, mutta jo entuudestaan oleva tieto toimintatavoistani tämän kaltaisista projekteista vahvistui. Koko tutkimuksen aikana työskentely etenkin aalloittain. Valtavat harppaukset ja hiljaisemmat periodit seurasivat toisiaan. Aikataulullisesti ei aivan pysynyt alustavassa tavoitteessani, mutta tämän arvioisin osittain johtuneen syksyn 2012 aikana esiintyneistä, ennalta arvaamattomista työkiireistä, jotka tahtomattakin söi tehoja ja resursseja opinäytetyöltä. En halunnut kiireiden vaikuttavan liikaa tutkimuksen laatuun ja työn lopputulokseen, joten tietoisesti annoin aluksi asettamalleni aikataululle periksi, jotta saan tutkimuksessa ylläpidettyä vaatimani tason.

9 Jatkotutkimukset

Tutkimuksesta on mahdollista tehdä jatkotutkimus. Tutkimuksen aiheen huomioon ottaen jatkotutkimuksessa voidaan tutkia mennyttä viittä vuotta ja miten tämän tutkimuksen tulokset vastaavat todellisuutta tai onko yritys muuttanut toimintaansa tutkimustulosten pohjalta. Jatkotutkimus voi keskittyä myös johonkin tämän tutkimuksen osa-alueeseen ja tutkia millä tavoin yritys on sitä toteuttanut ja onko se vaikuttanut kannattavuuteen. Tämän tutkimuksen kannattavan kasvun kasvuideoita voidaan myös jatkojalostaa jatkotutkimuksessa.

Jatkotutkimuksessa tulee miettiä minkälaista aineistoa halutaan käyttää ja minkälainen tutkimus halutaan tehdä. Tutkimusongelman nimeäminen on keskeinen osa. Jatkotutkimuksen ei tarvitse olla toinen produkti. Yrityksen pienen henkilöstömäärän vuoksi jatkotutkimus voidaan tehdä esimerkiksi laadullisena tutkimuksena, jossa pyritään selvittämään mitä tämän tutkimuksen kasvuedotuksia on otettu käyttöön ja miten niiden

arvioidaan toteutuneen kannattavuuden näkökulmasta. Jatkotutkimuksen tutkija voisi verrata yrityksen sen hetkistä taloudellista tilaa ajankohtaan jolloin alkuperäinen tutkimus tehtiin ja havainnollistaa mahdolliset muutokset tällä aikavälillä. Mahdollisista havaituista muutoksista tutkija voi haastatteluiden ja mahdollisten omien päätelmien seurauksena tehdä jalostetun suunnitelman, kuinka kannattavuutta voidaan edelleen parantaa jo tehtyjen muutoksien pohjalta.

Liitteet

Liite 1. Ratsastuskoulu Oy - Kannattavan kasvun suunnitelma

Liite 2. Kannattavan kasvun suunnitelma –raportti

Lähteet

Hill, Charles W. L. 2009. International Business- competing in the global marketplace. MacGraw-Hill/Irwin. Seventh edition. New York, United States.

Hirvikorpi & Swanljung. 2008. Kasvun vimma – 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Talentum Oy. Helsinki.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Talentum. Helsinki.

Parantainen, J. 2009. Pölli tästä 2 – Minkä nuorena varastat, sen vanhana omistat. Talentum. Helsinki.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Wsoy. Juva.

Suomalainen tietosanakirja. Toimiala. 1989-1993. ISBN 951-35-4644-6. Weilin+Göös.

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. WSOY Pro. Porvoo.

Viitala & Jylhä 2008. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Joensuun yrittäjien pienyrittäjien myyntikoulu. Asiakkuuden hallinnan luento 16022011 osa 1. Katriina Sapattinen. Luettavissa:

<http://www.slideshare.net/katriinariissanen/asiakkuudenhallinnan-luento-2#btnNext>.
Luettu: 23.11.2012.

KvaliMOTVa. 6.3.1 Avoin haastattelu. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_1.html. Luettu: 23.11.2012.

KvaliMOTVb. 6.4 Havainnointi. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_4.html. Luettu: 23.11.2012.

KvaliMOTVc. 3.3.2 Reliabiliteetti. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu: 23.11.2012.

KvaliMOTVd. 3.3.1. Validiteetti. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 23.11.2012.

Maa- ja metsätalousministeriö. Hevostalous voi kaksinkertaistua Suomessa, 26.1.2007.

Luettavissa:

http://www.mmm.fi/fi/index/ministerio/tiedotteet/070126_hevostalous.html. Luettu: 29.9.2012.

Oulun yliopisto. 5.2 Mittarien validiteetti ja reliabiliteetti. Riitta Lukkaroinen. Luettavissa:

<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268334/html/x585.html>. Luettu: 23.11.2012.

Suomen Ratsastajainliitto2012a. Lajin taustat. Luettavissa: Suomen ratsastajainliitto,

http://www.ratsastus.fi/ratsastustietoa/tilastotietoa_ratsastuksesta. Luettu: 1.10.2012

Suomen Ratsastajainliitto2012b. Tilastotietoa ratsastuksesta. Luettavissa:

http://www.ratsastus.fi/ratsastustietoa/tilastotietoa_ratsastuksesta. Luettu: 1.10.2012.

Suomen ratsastajainliitto2012c. Tilastotietoa ratsastuksesta. Luettavissa:

http://www.ratsastus.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/ratsastajainliitto/embeds/ratsastajainliittowwwstructure/37834_SRL_esittelykalvot_2012.pdf. Luettu: 1.10.2012.

Taloussanomat2012a. Kannattavuus. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kannattavuus/>.

Luettu 30.9.2012

Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. Kilpailuetu. Luettavissa.

<http://www.yvi.fi/sanakirja/241-kilpailuetu-competitive-advantage>. Luettu: 22.1.2013.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Tutkimuksen reliabiliteetti. Anttila, P. 2006. Luettavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Luettu: 23.11.2012.

Koistinen, A. 19.10.2012. Hallituksen varajäsen. Sorsasalon Ratsastuskoulu Oy. Haastattelu. Kuopio.

Malkavaara, H. 30.8.2012., 1.9.2012, 14.9.2012, 27.9.2012, 5.10.2012, 21.10.2012. Toimitusjohtaja. Sorsasalon Ratsastuskoulu Oy. Haastattelu. Kuopio.

Koistinen, K. 1.8.2012, 15.9.2012, 12.10.2012, 19.10.2012. Hallituksen jäsen. Sorsasalon Ratsastuskoulu Oy. Haastattelu. Kuopio.

Koistinen, P. 5.8.2012, 1.9.2012, 19.9.2012, 5.10.2012. Hallituksen puheenjohtaja. Sorsasalon Ratsastuskoulu Oy. Haastattelu. Kuopio.